

# ADMINISTRATIVE CREATIVITY IN PROBLEM SOLVING AND ITS RELATIONSHIP TO JOB SATISFACTION AMONG PRINCIPALS OF POST BASIC EDUCATION SCHOOLS IN THE NORTH AL-BATINAH GOVERNORATE IN THE SULTANATE OF OMAN

الإبداع الإداري في حل المشكلات وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري  
مدارس التعليم

ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان

عبدالله بن سعيد بن عبدالله البوسعيد

**Abdullah Saidabdullah Albousaidi<sup>1\*</sup>, Prof. Dr. Mohd Burhan Ibrahim<sup>2</sup> and  
Prof. Dr. Ismaiel Hassanien<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate at the Faculty of Education International Islamic University Malaysia (IIUM);  
[Abdullah.saeed1001@gmail.com](mailto:Abdullah.saeed1001@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);  
[mburhan.@iium.edu.my](mailto:mburhan.@iium.edu.my)

<sup>3</sup> Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM); [tulib5@iium.edu.my](mailto:tulib5@iium.edu.my)

\*Corresponding Author

## Abstract

This quantitative study aims to identify administrative creativity and its strategies' role in solving problems and determining its relationship to job satisfaction among principals of North Al Batinah governorate schools in the Sultanate of Oman. The problem lies in confirming studies that school principals lack the desire and educational experience, which hinders their ability to lead change and the weak elements of creativity and experience in their schools. The researcher adopted the descriptive approach in his study, through a (52) statements questionnaire, distributed in (3) axes are: problems, administrative creativity and job satisfaction. The study population included (141) principals, and a random sample of (39) principals was chosen. The data were analyzed by descriptive analysis method, and Pearson Correlation Coefficient. The study reached several results, including: that there is a positive correlation at the level of significance (0.05) between the level of managers' use of creative methods in solving problems and the level of job satisfaction of employees, also showed a positive correlation at the level of significance (0.05) between the level of managers use of methods Management of organizational conflict and the level of employee satisfaction.

**Keywords:** creative thinking, problem solving, job satisfaction.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة الكمية إلى التعرف على الإبداع الإداري واستراتيجياته، ودوره في حل

المشكلات وتحديد علاقته بالرضا الوظيفي، لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. تكمن المشكلة في تأكيد الدراسات أن مديري المدارس يفتقرون الى الرغبة والخبرة التربوية مما يعيق قدراتهم على قيادة التغير وضعف عناصر الإبداع والخبرة في مدارسهم. اعتمد الباحث المنهج الوصفي في دراسته، بواسطة أداة البحث الرئيسة وهي الاستبيان، حيث تم تصميم استبانة لهذا الغرض، تكونت من (52) عبارة توزعت في (3) محاور هي: المشكلات والإبداع الإداري والرضا الوظيفي. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (141) مديراً، تم اختيار عينة عشوائية قدرها (39) مديراً. تم تحليل البيانات من خلال منهج التحليل الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى استخدام المدراء لأساليب إبداعية في حل المشكلات ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى استخدام المدراء لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. كلمات مفتاحية: التفكير الإبداعي، حل المشكلات، الرضا الوظيفي.

## المقدمة:

يعد التفكير الإبداعي والبناء مدخل أساسيا لتطوير المنظمات وبقائها وهو من المهارات الأساسية لكل مدير يسعى نحو التآلق والنجاح، لذا فإن الدول المتقدمة تهتم كثيرا بالإبداع وتشجع الأفكار المبتكرة وتدعمها لتحقيق مستويات عالية من الرفاهية والتطوير لشعوبها والازدهار لاقتصادها. فأصبحت الحاجة للأفكار المبتكرة ضرورة ملحة تفرضها التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لمواكبة العصر واحتياجاته. ولقد أكدت الدراسات التي تناولت الإبداع باعتباره من المهارات الأساسية والضرورية لكل مدير يسعى للنجاح والتميز والتخلص من الروتين السائد وأنماط السلوك الإداري المعتاد .

عرف جروان (1425هـ) الإبداع بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد. وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأ الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله، 1406)

ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً: قدرة مدير المدرسة على تنظيم أفكاره واستخدام مجموعة من التصورات والمفاهيم بأسلوب بناء ومبتكر في مواجهة سائر التحديات في بيئته.

## مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في

الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، 1992م: 177).

### الرضا الوظيفي:

هو إحساس داخلي للفرد بتمثيل في شعور بالارتياح والسعادة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاوئته لمهنة التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله بما تميله عليه وظيفته من واجبات ومهام. وقد عرف العدلي (1981) الرضا الوظيفي بأنه: الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: شعور العاملين في المدرسة بالسعادة والارتياح النفسي والإيجابية نحو طبيعة عملهم وما تقدمه الإدارة لهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنجاز لديهم.

وفي عصرنا الحاضر المتسارع التغير والتحديات يتحتم على النظام التعليمي ضرورة التجديد والتحسين المستمر عن طريق التفكير الإبداعي من حل المشكلات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي المنشود. ويؤكد مصطفى (2008) بقوله: تزخر الألفية الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات التي تواجه المدارس والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات بنجاح ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزائها.

إننا عندما نعتمد النمط الإبداعي في التفكير كثقافة مؤسسية فاعلة فإننا نستطيع بذلك حل وكواجهة المشكلات التي تعترضنا بشكل تلقائي لاسيما إذا منحنا العاملين ومكانهم من إطلاق قدراتهم الإبداعية وأدركنا كمديرين أن كل فرد منا يمتلك القدرة على الابتكار والإبداع لتحقيق أفضل الممارسات الإدارية بأقل جهد وأقل تكلفة وفي زمن قياسي وبما يحقق الرضا الوظيفي وينمي قدراتنا الذاتية وبالتالي يساعدنا في تحقيق أهداف المنظمة العامة والخاصة بكل أريحية وسهولة، بل أن فهم العلاقة بين حل المشكلات التي تواجهنا في مؤسساتنا التربوية بطريقة ابتكارية إبداعية بعيدة عن الروتين المعتاد ربما يحقق درجة عالية من القبول والرضا الوظيفي وينمي مهاراتنا الذاتية ويصقلها لمواجهة التحديات المختلفة والتغلب عليها وفي هذا الصدد تشير سوسن الشيخ إلى أن العاملين في أي مؤسسة يكونون أكثر ارتباطية وكفاءة ودافعية للإنجاز عندما يشعرون بالرضا عن عملهم ويزداد هذا الشعور عندما يكون مصدره العمل وليس العائد المادي (الشيخ، 1997).

وهكذا يستطيع المدير أن يخلق بيئة تعليمية إدارية فاعلة تنمي القدرات الذاتية الإبداعية وتحفز الآخرين على ابتكار الأفكار المبدعة والخلاقة التي تنعكس إيجاباً على أداء العاملين والمستفيدين وبيئة العمل. لأن القيادة الإدارية الفاعلة هي التي تؤمن بالإبداع كفلسفة ومنهج وسلوك.. ولقد جاءت هذه الدراسة تماشياً مع مستجدات العصر المتلاحقة لتطوير إدارتنا من خلال غرس ثقافة الإبداع الإداري والتخلص من الأدوار البيروقراطية والروتينية واعتماد استراتيجيات حديثة غير تقليدية في مواجهة التحديات المعاصرة بشكل يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لا نجاز عمله بكل رضى وأريحية.

وبهذا يصبح نجاح سائر المؤسسات مرهوناً بوجود المديرين المبدعين الذين يستطيعون إدارة مؤسساتهم بإبداع وفاعلية، حيث تزخر الألفية الجديدة بالعديد من التحديات والتغيرات التي

تواجه المدارس والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات, لتحقيق الأهداف المنشودة بفكر تشاركي مع العاملين في المؤسسة التعليمية. وبناء على ما سبق برزت مشكلة هذه الدراسة التي تبحث عن العلاقة بين حل المشكلات الإدارية بطريقة مبدعة ومبتكرة وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات على اختلاف مهامها وقطاعاتها وأنواعها وأحجامها، العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها بصورة خاصة ضرورة التفكير والبحث عن حلول إبداعية، والتقليل من الاعتماد على النهج التقليدي القائم على الروتين والمحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان، 1402).

إذ قد تؤدي ظاهرة الجمود الإداري السائد في بعض المنظمات والمؤسسات إلى تعطيل إنتاج العقل البشري لأدوات التفكير الإبداعي مما يؤدي إلى تأكيد إدارة الروتين على حساب إدارة العقل واستثماره في كسر هذا الجمود. كما أن غياب التمكين وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين عند ممارسة أعمالهم الوظيفية وإلزامهم بما يوجه به رؤسائهم إلى حد كبير في غياب مقومات الأبداع وتأكيد نمطية الأعمال مما أدى إلى تزايد المشكلات وتراجع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى الأبداع الإداري أصبحت حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الدحان، 1992).

وقد أكد العطيات (2006) بقوله: أنه مع مرور الوقت حدثت بعض الأمور التي لم تعط الاهتمام المطلوب من قبل الإداريين والقادة على مدى السنوات السابقة منها الأبداع وأهميته في ظل رياح التغير المتسارعة التي نعيشها يومياً. كما أكدت دراسة عماد الدين (1424هـ) أن مديري المدارس يفتقرون إلى الرغبة والخبرة التربوية مما يعيق قدراتهم على قيادة التغير وضعف عناصر الأبداع والخبرة في مدارسهم.

ويتضح للباحث من خلال ممارساته للعمل الإداري مدى التأثير الحيوي للأبداع الإداري في حل العديد من المشكلات التربوية وما لذلك من أثر كبير وملحوس في تحقيق أهداف المؤسسة بكل أريحية ويسر، مما ينعكس إيجاباً على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين إضافة إلى إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الأبداع الإداري أن تبذل جهوداً واضحة وملحوسة لتوفير الثقافة الملائمة والمشجعة للأبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لان غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للأبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين (هيجان، 1420).

وتتبع مشكلة الدراسة من استقراء الباحث للواقع الميداني من خلال خبرته الشخصية التي تجاوزت (18 عاماً) كمدير في مؤسسة تعليمية، وكمعلم أول وكمعلم مادة، ومن خلال اطلاعه على طبيعة العلاقة بين الموظفين وإدارات المؤسسات حيث استشعر أن الرضا الوظيفي للموظفين مهم ويرتبط بمجموعة من العوامل التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً عليه، ومن هنا وجد الباحث أن هناك حاجة إلى دراسة تلك العوامل وربطها بالرضا الوظيفي والذي يمكن أن تلعب دوراً في تحسين الأداء

المؤسسي،

## أهداف الدراسة:

- أ. تشخيص مستويات المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- ب. مناقشة مدى اتباع المدراء لأساليب إدارية مبدعة في حل مشكلات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- ت. تشخيص مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

## الإطار النظري:

### المحور الأول: الإبداع الإداري:

- تبرز أهمية الإبداع الإداري؛ في الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، يتحتم علينا الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، إذ يعتبر عامل بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية بحيث تولي المؤسسات اهتمامها بالإبداع وهذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن تحققه هذه المؤسسات وتتمثل أهميته في:
- أ. إن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
  - ب. يساعد الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة الداعمة للتنمية.
  - ت. يساعد على إيجاد الحلول للمشكلات الخارجية والداخلية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
  - ث. يخلق المناخ الأمثل الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.
  - ج. يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الرقابة والتنسيق الداخلي والهيكل التنظيمي.
  - ح. يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة عالية وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة.
  - خ. يساعد المؤسسة على التفاعل التكيف ومع كافة المتغيرات البيئية المحيطة، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.
  - د. يعمل على إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة

الرئيسية.

## مستويات الإبداع:

يرى العديد من الباحثين أن الإبداع ينقسم إلى مستويات عدة، تبدأ من تنظيم الأمور الحياتية وصولاً إلى توفير المنتج الإبداعي الذي يشكل اختراقاً للعادة وخروجاً عن المألوف، ومن تقسيمات مستويات الإبداع ما ذكره عيد (2008)، وهي:

1. **الإبداع التعبيري:** الإبداع هنا صفة تلقائية، وغالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الثقافة أو الفن أو الأدب.
2. **الإبداع المنتج أو التقني:** يشير هذا النوع من الإبداع الإداري إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نواتج من النوع الأول من الأبداع بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج.
3. **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال من العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات مختلفة قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة.
4. **الإبداع التجديدي:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اجتياز قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة ويتطلب ذلك تمتع المبدع بقدرات قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسهل تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.
5. **الإبداع التخيلي:** يمثل هذا المستوى أعلى مستويات الإبداع وأندرهما حيث يحقق الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة (عيد، 2008). وأن الإنسان الهادئ الضاحك المتفائل، الذي يسيطر على انفعالاته ولا يعاني من الكبت، ويحب أن يستمتع بأوقاته، وتدل كل هذه الصفات على أن هناك مؤشراً ليكون هذا الشخص مبدعاً (السرور، 2002).

## خامساً: استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

يلجأ المديرون الذين يؤمنون بأهمية الإبداع في المنظمات إلى مجموعة من الإجراءات التي تشجع على الإبداع داخل المنظمة، وتقلل من أثر معوقات الإبداع، ومنها:

- أ. تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- ب. تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- ت. تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- ث. إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- ج. تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- ح. تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- خ. تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.

- د. الحد من الإشراف المفرط على الأف راد والجماعات أثناء تأدية مهامهم.
- ذ. تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً للخبرات وتقبلاً لرأي والرأي الآخر (عيد، 2008).

#### سادساً: دواعي الإبداع الإداري في المدارس:

أصبحت الحاجة ملحة لوجود للقائد الإداري المبدع في المدرسة وذلك لكبح التحديات التي قد تتعرض لها المدرسة، في الوقت الذي تتسارع فيه التطورات في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وكذلك توفير البيئة المناسبة للعملية التعليمية. ويحقق توافر قائد إداري مبدع في المدرسة العديد من الفوائد والتي من أبرزها ما يلي:

- أ. إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
- ب. حث العاملين على التفكير بطريقة خلاقة وحثهم على مواجهة الأخطار.
- ت. الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة والتي تجعل الإدارة المدرسية تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
- ث. تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.
- ج. تشجيع الإدارة لتقييم الأفكار الإدارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.
- ح. اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة (نصر، 2008).

ويعتقد الباحث أن وجود القائد المبدع في المدرسة يعود بالنفع والفائدة على المدرسة ككل، فالإبداع الإداري يجعل المدير أكثر إحساساً بالمشكلات، إضافة لحرية المعلمين في تطبيق استراتيجيات مبتكرة دون خوف من عواقب الفشل، أما بالنسبة للطلبة فإن إبداءهم آراءهم يشعرهم بالانتماء للمدرسة والعمل على المحافظة على كيانها ونظامها.

#### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي: لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً واسعاً من طرف المدراء والباحثين في هذا المجال (Nurul Kabir.M, 2011). وقد خضع مفهومه لرؤى فكرية عديدة، بسبب التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي. كما يعود هذا التباين أيضاً إلى الاختلاف في طبيعة تخصصات المهتمين بهذا المجال. وسنحاول فيما يأتي عرض مجموعة من تعريف الرضا الوظيفي:

من الناحية اللغوية يمكن تعريف الرضا بأنه ضد السَّخَط، وارتضاه للشئ أي رآه له أهلاً، ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1422).

أما من الناحية الاصطلاحية، فالرضا الوظيفي هو التعبير العام عن السعادة والراحة النفسية المواقف الإيجابية للعاملين تجاه وظائفهم، نتيجة خصائصها وميزاتها المتنوعة، وكذا المكانة الاجتماعية التي حصلوا عليها والخبرات التي اكتسبوها من عملهم.

#### أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح عمل المؤسسات, لذا كان اهتمام علماء النفس كبيرا بهذا المجال, كون زيادة الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة إنتاجية العاملين من خلال تعاملهم الإيجابي مع زملائهم في العمل مما يعود بالنفع والفائدة والجودة على المؤسسة. (الشهري, 2008) وقد قسم (نور الدين, 2005) الرضا الوظيفي إلى قسمين:

الأول- بالنسبة للمؤسسة: فإنه يحقق المزايا الآتية

- أ. شعور الموظف بالإيجابية تجاه العمل في المؤسسة.
- ب. ارتفاع مستوى الفعالية.
- ت. ارتفاع مستوى الإنتاجية.
- ث. تخفيض تكاليف الإنتاج.
- ج. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

الثاني- بالنسبة للفرد: فإن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- أ. القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.
- ب. الرغبة في الإبداع والابتكار.
- ت. الرضا عن الحياة.

**العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:** حدد شاويش, (2011) تلك العوامل المؤثرة كما يأتي:

أ- العوامل الشخصية (المتعلقة بالفرد):

- حاجات الفرد: اذا حقق العمل إشباع لحاجات الفرد , كان مستوى الرضا عال.
- الشعور باحترام للذات.
- مستوى الإنجاز لدى الفرد: طموح الفرد وما يحققه من إنجاز.
- الصفات الشخصية للفرد: يثر العمر والذكاء والمستوى التعليمي في مستوى الرضا الوظيفي للفرد.
- توافق العمل مع قيم الفرد: فكلما حقق العمل القيم الموجودة لدى الفرد, كلما زاد رضاه الوظيفي.

ب- العوامل المتعلقة بالوظيفة:

- محتوى العمل: كتنوع المهام وفرص النمو والتقدم المهني والعلاقات مع الرؤساء والزملاء.
- العوامل الخاصة بالإداء: كشعور الفرد بأهمية العمل , وجود نظام مكافآت عادل.
- تمكين العاملين: لتقديم أفضل ما لديهم من أداء.

ج- العوامل التنظيمية:

- سياسات العمل وإجراءاته.



- الهيكل التنظيمي.

- نمط القيادة والإشراف. (وهيبة, 2010).

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

**دراسة شقورة (2012)** بعنوان: "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"؛ التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير واشتملت على (43) فقرة موزعة على المجالات التالية: (عمية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به- بناء شقة مشتركة داعمة للتغيير- التحفيز الذهني)، وقد ركزت الاستبانة الثانية على قياس مستوى توفر مهارت الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة واشتملت على (37) فقرة موزعة على المجالات التالية: (الطلاقة- المرونة- الأصالة- التحليل والربط- الحساسية للمشكلات- الاحتفاظ بالاتجاه- التحدي والمخاطرة)، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة التغيير جيدة، وكذلك مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لديهم جيدة أيضاً، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أساليب إدارة التغيير وبين جميع مهارات الإبداع الإداري.

**دراسة جبر (2010)** بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ومدى استخدام الإدارات المدرسة للأساليب التي تساعد على تحقيق مفهوم الإبداع الإداري، إضافة إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وعلاقته بالإبداع الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (208) مديراً ومديرة .

وقد توصلت الدراسة إلى توفر سمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بدرجة عالية، وكذلك توافر مختلف عناصر الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من مستوى الإبداع الإداري ومقومات الإبداع الإداري في برنامج التربية والتعليم وبين الأداء الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث.

**دراسة بلواني (2008)** بعنوان: "دور الإدارة المدرسة في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية

في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها"؛ وقد هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، وتحديد أهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة في تنمية الإبداع.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة وتشمل (39) فقرة بالإضافة إلى سؤالين، وتشمل الاستبانة على خمسة مجالات هي: (الإدارة المدرسية، المعلم، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية، المجتمع المحلي)، وتكونت عينة الدراسة من (215) مدير مدرسة حكومية.

وتوصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع في مجال المعلم كان مرتفعاً جداً، بينما في مجالات الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية كان مرتفعاً، وفي مجال المناهج الدراسية كان متوسطاً.

### ثانياً: الدراسات التي تعرضت لمتغير الرضا الوظيفي:

هادي، ابتسام (2018): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالسلوك الصحي لدى أساتذة كلية التربية الأساسية"، العراق، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية التربية الأساسية، التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي على وفق متغير النوع (إناث - ذكور)، التعرف على السلوك الصحي لدى أساتذة كلية التربية الأساسية، التعرف على الفروق في السلوك الصحي على وفق لمتغير النوع (ذكور-إناث)، التعرف على العلاقة بين السلوك الصحي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية التربية الأساسية. وتحدد مجتمع الدراسة بأساتذة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية ومن كلا الجنسين وللعام الدراسي (2014م - 2015م)، وقد بلغ عدد العينة (200) فرداً وقد قامت الباحثة ببناء مقياس الرضا الوظيفي ومقياس السلوك الصحي واستخرجت لهما الخصائص الإحصائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأساتذة بكلية التربية الأساسية يشعرون بالرضا الوظيفي، وتوجد فروق بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي ولصالح الذكور، كما أشارت النتائج أن أساتذة كلية التربية الأساسية يتبعون سلوكاً صحياً في حياتهم. وجود علاقة دالة بين درجات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي ودرجاتهم على مقياس السلوك الصحي، وتوصى الدراسة بضرورة الاهتمام بظروف أساتذة كليات التربية حيث أنه من المصادر الأساسية لانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك الاهتمام بمجال الترقيات والحوافز.

Msuya (2016) قدم دراسة عنوانها: "اكتشاف مستويات الرضا الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الثانوية العامة في تنزانيا"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات العمر والجنس والحالة الاجتماعية والخبرة العملية لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من (86) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح المعلمات، ولمتغير العمر لصالح المعلمين الشباب الذين تبلغ أعمارهم (40) عاماً فأقل، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والخبرة العملية، وتوصى الدراسة بزيادة الحوافز المعنوية والمادية

وكذلك القيام بتسهيل تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة لرفع كفاءتهم المهنية وأدائهم لكي يساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

**دراسة الكندي (2014)** عنوانها: "الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان"، هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما اعتمد الاستبانة وتم تطبيقها على عينة الوافدين المكونة من (200) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مجال التنمية المهنية جاء في المستوى الأول بدرجة توافر كبيرة جداً من عينة الدراسة ويعتبر من أكثر المجالات التي توافقت الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين من وجهة نظر عينة الدراسة، بينما جاء مجال الرواتب والترقيات والحوافز جاء في المستوى الثاني بدرجة توافر كبيرة جداً بين أفراد عينة الدراسة، وجاء مجال التفكير في الوطن في المستوى الثالث، في حين جاء مجال مقر السكن في المستوى السادس بدرجة توافر قليلة بين أفراد عينة الدراسة ويرجع إلى أن قليلاً من المعلمين والمعلمات غير راضين عن مقر سكنهم وغير مرتاحين في مقر سكنهم، وأوصت الدراسة بالاهتمام بعقد برامج تدريبية مستمرة للمعلمين الوافدين، وتخصيص سكنات مهيأة بجميع وسائل الخدمة التي تتيح الراحة للمعلم الوافد مع فتح شبكة معلوماتية سريعة وكذلك عقد لقاء تربوي سنوي يتم فيه استقبال المعلمين الوافدين الجدد وإعطائهم الانطباع الواضح عن السلطنة والعادات والتقاليد والقيم والمبادئ وعدم المساس بها والتفكير بالأنظمة والقوانين.

### منهج الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة أسئلتها، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحديد مستوى حل المشكلات بطريقة إبداعية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي.

منهج البحث الوصفي الارتباطي وكذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين حل المشكلات إبداعياً والرضا الوظيفي وقوتها، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية (الجنس - الخبرة - المؤهل التعليمي - الحالة الاجتماعية) للمدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية (مدراء المدارس) في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (141) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة الأصلي موزعين على (141) مدرسة بواقع (65) فرداً يمثلون فئة الذكور و(76) فرداً يمثلون فئة مدارس الإناث، وذلك وفقاً للإحصاء الاستقرائي الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي 2018/2019م.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (39) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة الأصلي، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (11) مديراً ومديرة.

## أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدها الباحث من (52) عبارة توزعت في (3) محاور، بالاستفادة من الأدب النظري، للتعرف على علاقة الإبداع الإداري في حل المشكلات، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. وأعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على مراجعة وتحليل الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك الاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع كدراسة مرعي (2016)، والراشدي (2014)، حيث قام الباحث بتطويرها وإجراء التعديلات بما يتوافق وطبيعة الدراسة. بمراعاة الدقة والوضوح في صياغة فقرات الاستبانة وتجنب استخدام عبارات غامضة، مما يسهل على الفرد الإجابة عليها.

## نتائج الدراسة:

وللوقوف على مشكلة الدراسة بشكل منهجي قام الباحث باستطلاع آراء عدد (39) من مدراء المؤسسات والموظفين في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة شمال الباطنة كما يوضحها الجدول (1).

جدول (1) بيانات استطلاع الآراء

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<b>النوع الاجتماعي</b>		
ذكر	17	43.6%
أنثى	22	56.4%
المجموع	39	100%
<b>القطاع</b>		
حكومي	30	76.9%
خاص	9	23.1%
المجموع	39	100%
<b>الوظيفة</b>		
مدير	12	30.8%
موظف	27	69.2%
المجموع	39	100%

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة؛ أن الموظفين الذين استطلعت آراءهم يعتقدون بدرجة متوسطة بأن مدراءهم لديهم استراتيجيات فعالة في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسساتهم، حيث جاءت متوسط استجاباتهم على هذا السؤال (2.97) من 5 درجات.

كما أنهم يعتقدون بدرجة أقل من المتوسط بأن مدراءهم لديهم أساليب فعالة لحل المشكلات بطريقة إبداعية في مؤسساتهم، حيث جاءت متوسط استجاباتهم على هذا السؤال (2.79) من 5 درجات.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن الموظفين الذين استطلعت آراءهم يعتقدون بأن مستوى الرضا الوظيفي لديهم في المستوى المتوسط، حيث جاء متوسط استجاباتهم على هذا السؤال (3.1) من 5 درجات. كما يوضحه الجدول (2).

جدول (2) متوسط استجابات العينة حول مستوى الصراع التنظيمي والأساليب الإبداعية لحل المشكلات ومستوى الرضا الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الصراع التنظيمي	39	2.9744	1.34726
مستوى أساليب حل المشكلات بطريقة إبداعية	39	2.7949	1.21784
مستوى الرضا الوظيفي	39	3.1026	1.04617

ومن جانب آخر، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام معامل بيرسون للارتباط، لدراسة علاقة محتملة بين مستوى الصراع التنظيمي للمدراء والرضا الوظيفي للموظفين من جهة والعلاقة بين استخدام المدراء لأساليب إبداعية في حل المشكلات والرضا الوظيفي للموظفين من جهة أخرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى استخدام المدراء لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون (0.50).

حيث أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى استخدام المدراء لأساليب إبداعية في حل المشكلات ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون (0.38). كما في الجدول (3).

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	الرضا الوظيفي
إدارة الصراع التنظيمي	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	العدد
أساليب حل المشكلات	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	العدد

وبناء على نتيجة لآراء العينة فقد أظهرت توافقاً مبدئياً بين المدراء والموظفين حول أهمية الرضا الوظيفي للموظفين وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأساليب الإبداعية لحل المشكلات للمدراء. فإن هذه المعطيات تجعل الأمر يستدعي تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأساليب الإبداعية، من أجل حل المشكلات للقيادات الإدارية وارتباط ذلك بالرضا الوظيفي للعاملين.

### قائمة المراجع:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (2003): لسان العرب، ج 15، بيروت: دار صادر.
- جروان فتحي عبد الرحمن. (1425 هـ). ط2، دار الفكر، عمان
- الدهان، أميمة، (1992م). نظريات منظمات العمل، الموهبة والتفوق والإبداع عمان.
- السرور، نادية هديل. (2002). مقدمة في الإبداع، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

- السكرانة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري ط 1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سيد عيد، 2008. التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، شاويش، مصطفى نجيب. (2011) -إدارة الموارد البشرية-، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الشهري علي، (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية، لموظفي الجمارك الرياض، ماجستير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشيخ، سوسن سالم (1997). دراسة النموذج الإسلامي للرضا الوظيفي "نموذج مقترح"، المجلة العربية بكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد (13): 265-280.
- العديلي، ناصر محمد (1414هـ)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية.
- العطيات، محمد يوسف النمرات، (2006 م)، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، بحث منشور في كتاب، ط1، دار الحامد للنشر، عمان.
- فضل الله، فضل الله. (1406هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري.
- نصر عزة جلال : الإبداع الإداري و التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة – رؤية إستراتيجية ، نور الدين، شنوقي. (2005) تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية\* مذكرة دكتوراه: للعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1999م)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1420هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، العدد (1).
- وهيبة، غراري. (2010). \*الإدارة الحديثة للمكتبات\* الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- Abn Munzur, 'Abu Alfadl Jamal Aldiyn (2003): Lisan Alearab, J 15, Biruta: Dar Sadr.
- Jurwan Fathi Eabd Alrahmn. (1425 H). T2, Dar Alfikr, Eamman
- Alduhan, 'Amimat, (1992ma). Nazriat Munazamat Aleaml, Almawhibat Waltafawuq Wal'iibdae Eamaan.
- Alsrur, Nadiat Hdyl. (2002). Muqadimatan Fi Al'iibdae, T 1, Dar Wayil Lilnashr, Eaman, Al'urdunn
- Alsakarnat, Bilal Khalf (2011). Al'iibdae Al'iidaria T 1. Al'urduna: Dar Almasirat Lilnashr Waltawzie Waltabaeati. Syd Eayd, 2008. Altahadiyat Alty Tuajih Al'iidarat Al'iibdaeiat. Almultaqaa Alduwalia Hawl Al'iidarat Al'iibdaeiat Lilbaramij Al'anshitat Fi Almuasasat Alhukumiat Walkhasati, Maehad Aleulum Al'iidariati, Jamieat Alqahirat, Jumhuriat Misr Alearabiat,
- Shawish, Mustafaa Najib. (2011) -'Iidarat Almawarid Albshryt-, Dar Alshrwq, Eaman, Al'urdunn.
- alshahriu eali, (2008) alrada alwazifiu waealaqatuh bial'iintajati, dirasat tatbiqiatin, limuazafi aljamarik alriyadi, majstir, alriyadi, almamlakat alearabiat alsaeduiat.
- alshiykhu, susin salim (1997). dirasat alnnmwdhj al'islamy lilrada alwazifii "nmudhj muqtarh", almajalat alerbyt bikuliat altijarati, fare jamieat al'azhar lilbanati, aled (13): 265-280.
- Aleadiliu, Nasir Muhamad (1414h), 'Iidarat Alsuluk Altanzimii, Alriyadi, Maram Liltabaeat Al'iiliktruniat.
- Aleutayatu, Muhamad Yusif Alnumarati, (2006 Ma), 'Iidarat Altaghayir Waltahadiyat Almueasirat Lilmadir Ruyat Mueasarat Limadir Alfurn Alhadi Waleishrina, Bahathi Manshur Fi Kitab, Ta1, Dar Alhamid Lilnashr, Eaman.

- Fadal Allah, Fadal Allh. (1406h). Almuqawimat Alsiyasiat Walaiqtisadiat Walaijtimaeiat Walthaqafiat Fi Alealam Alearabii Wa'athariha Fi Tawajuhāt Al'iibda' Al'iidari. Nasr Eizat Jalal : Al'iibda' Al'iidarii W Altajdid Aldhhatia Lilmadrasat Alththanawiat Aleamat - Ruyatan 'Istratijiatan ,
- Nur Aldiyn, Shanuqi. (2005) Tfaeayl Nazam 'Ada' Aleaml Fi Almusast Aleamumit Alaqtsadyt, Mudhakirat Dukturah: Lileulum Alaiqtisadiat, Jamieat Aljazayira, Aljazayir.
- Hayajan, Eabd Alruhmin 'Ahmad (1999m), Almudkhil Al'iibda' Lihali Almushkilati, Alriyadi, 'Ukadimiat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Markaz Aldirasat Walbuhuth.
- Hayajan, Eabd Alruhmin 'Ahmid. (1420h). Mueawiqat Al'iibda' Al'iidarii Fi Almunazamat Alsa'udiati. Majalat Al'iidarāt Aleamati, Maj (39), Aleadad (1).
- Wahibati, Gharari. (2010). \*Al'iidarāt Alhadithat Lilmukatibati\* Aldiwan Alwatanii Lilmatbueat Aljamieati, Aljarayir.

## REFERENCE LIST

- Nurul Kabir, M.M. (2011) Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector, Australian Journal of Business and Management Research, 1, (9): P115.